

## 加賀電子株式会社「EMS 事業説明会」 主な質問と回答

日 時： 2021年4月6日（火）16:00 ～ 17:00（オンライン説明会）

### <ご留意事項>

「主な質問と回答」は、説明会にご出席されなかった方々の便宜のため、参考として掲載しています。説明会で話したこと全てをそのまま書き起こしたのではなく、当社の判断でポイントのみ簡潔にまとめたものであることをご了承ください。

また、本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の実績等は様々な要因により大きく異なる可能性があることをご了承ください。

### EMS のビジネス環境・現況について

**Q：昨年コロナ対応など事業環境が不透明な状況で始まりましたが後半に入り状況が好転しているように感じます。この点、現状はいかがでしょうか。また昨今の半導体不足は、今後当社の EMS ビジネスに影響を及ぼすのでしょうか。**

A：半導体不足は継続しています。半導体に限らず、あらゆる電子部品が不足しています。4月時点での見通しにつきまして年内中は供給不足が続くと予想していましたが、少なくとも来年前半までは継続すると思われます。また、ワクチン接種率の低い国々ではロックダウンが頻繁に行われており工場の稼働率に影響を与えています。他国での代替生産を行いながらお客様の需要に対応しています。

**Q：有望な分野はどのあたりでしょうか。**

A：米国向けの医療分野は、まだ伸びしろがあると感じています。引き合いも多いですし、お客様自身が医療機器の認可をとっていれば、我々作る側の負担が減りますので、この組み合わせで今後も売り上げを伸ばしたいと思います。また、欧州では、産業機器が有望です。1件1件の案件は少量であっても、これらの取引を積み上げることによって規模と効率を上げ、利益につなげていきたいと思っています。

**Q：海外の取引先への売り込みはどのようにされているのでしょうか。**

A：米州、欧州においては、FEI がしっかりとした顧客基盤を持っていますので、当社が持つ電子部品の販売チャネルを使って、そこに当社の EMS ビジネスを組み合わせさせて売り込んでいます。部品を売り込むのと EMS を売り込むのではやり方が違うので、現地のローカルスタッフにしっかり理解させた上で営業を行っています。既に受注まで行きついた案件は何件か出ていますが、EMS は、部品を売るよりはるかに難しいと感じています。日本人が売り込みについてもなかなか通用しない場合がありますので、現地スタッフに任せられた方が良いと感じています。中国の場合も同じで、中国企業には中国人の現地スタッフの力を借りながら営業を行っています。日本人が前面に出ない方が上手いというケースが多いようです。

**Q：グローバルにビジネスを展開の場合、リスクに見合ったリターンをとって当然、といった考えもあると思いますが、その点どのようにお考えですか。**

A：それぞれの地域での競争になります。お客様の選択肢が多ければ競争も厳しくなります。ただ、グローバル展開している EMS に対して需要が増えていることは事実です。

### 当社の EMS ビジネスの特徴

**Q：日系 EMS は台湾のメガ EMS とは一線を画したビジネスを行っていると思いますが、日系 EMS の中でも、当社は競合大手とは具体的にどこが違うのでしょうか。**

A：当社はもともと電子部品商社、代理店業から始まっていますので、まずは取り扱う電子部品が圧倒的に幅広く、部品調達力が強みです。そして、お客様の窓口である営業マンの人数が圧倒的に多いことが強みです。

### M&A の KPI

**Q：パイオニア子会社を買収し、これを国内のマザー工場としその技術を海外に展開していくという流れは、うまくまわっているのでしょうか。**

A：当社の EMS ビジネスは、中国での生産から始まりました。当時は技術力、製造力を強化するため、大手メーカーの技術者に来ていただきましたが、なかなか定着しませんでした。その後、日系メーカーも自社工場を維持することが徐々に厳しくなるようになり、そのような中、当社と以前から取引があったパイオニアさんの生産子会社、十和田パイオニア（現在：加賀 EMS 十和田）を当社グループに迎えました。単に生産能力が増強できただけでなく、生産人材や技術力も含めて当社の大きな戦力となっています。また、マザー工場として生産技術をグループに展開するとともに、海外を含めた人材ローテーションが出来るようになったことも大きなメリットだったと思います。

### EMS ビジネスの今後

**Q：当社が将来的に売上高 1 兆円を目指すなかで EMS ビジネスの課題について教えてください。**

A：当社では、業界や取扱製品などは特定の領域や分野に偏るのではなく、それぞれバランスを保ちながら成長していくこととしています。国別でも同様に、今は構成比が小さい欧米での売上を伸ばしていくことが課題の一つです。当社は EMS ビジネスを 30 年前から始め、現在は 1,000 億円が見える規模に成長しましたが、今後も単に売上規模を求めるのではなく、お客さまに寄り添って、地道に一つ一つ積み上げて成長していきたいと考えます。その中で当社の強みは、「エレクトロニクスに関することなら川上から川下までワンストップで行っている」ということです。そして、1,000 名以上いる営業マンが毎日のお客さまのところへ伺い、部品を販売することと併せて EMS も提案すると、いろいろな引き合いをいただけます。それを EMS 専門部隊が具体化していく。当社には、このような営業スタイルを行う土壌が根付いており、これが業績拡大に繋がっていると思います。グローバル展開としては、大きな工場を作るのではなく小さくてもいいから数多く生産拠点を作っていくつもりです。要はコンビニエンスストアのようにお客様のそばにあることが重要です。アフリカにはまだ進出していませんが、いずれは日系企業もアフリカへ進出してくと考えられます。そうなれば当社も当然出て行きますので、グローバル展開はまだまだ広がる余地はあると思います。

**Q：今後、当社が目指す EMS とはどのようなものでしょうか。**

A：今後、メーカーが自社製品の製造工場を維持することは、設備投資の増加にもつながるので、維持できる会社は減少するものと思われます。ですから、EMS のようなアウトソーシングの流れは加速していきますし、当社はそういったお客様の要望に応えられる設備投資をしていかないといけない、と考えています。EMS を継続できる会社も絞られてくるわけで、その状況の中でも生き残っていくことを目指します。

パソコンや携帯電話のように同じものを大量に生産する場合は自動化によって省人で作れますが、当社のように多品種少量生産は、ラインの段取りを頻繁に変える必要があります。それでも自動化できることをどんどんしていけば、人手をかけずに、どこで作っても同じものを作る。部品も全部当社が管理して、1 件のお客様では

1,000 個の発注でも、多くのお客様の注文を集めれば10万個になるケースだってあるわけです。そうすれば仕入先との交渉も有利に進みますし、物流のシステム化により、工場には必要な部品だけがいけばいいわけです。まだまだやらなければいけないこともたくさんありますが、そのような体制が構築できれば、当社の EMS ビジネスはまだまだ伸びしろは大きいと思います。

**Q：今後の EMS ビジネスの事業展開に際し、リスクや懸念事項はありますか**

A：半導体不足のような供給リスク、新型コロナのような感染リスク、政治的な要因によるリスクにより稼働停止が懸念されます。また、地球温暖化による気候変動も大きなリスクになります。当社としては SDG s や TCFD を積極的に推進して環境の変化に対応して行きます。

以上